

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

RESPUESTA DEL MANAGEMENT A LOS CAMBIOS

DE LAS CULTURAS CORPORATIVAS COMPETITIVAS

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

Doc.

1-A 91/182

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 182
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**RESPUESTA DEL MANAGEMENT A LOS CAMBIOS
DE LAS CULTURAS CORPORATIVAS COMPETITIVAS**

***Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares***

Alcalá de Henares, Noviembre 1991

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. María Teresa del Val

- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

28902 Alcalá de Henares. Teléfono : 985.42.00

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. CARACTERISTICAS DETERMINANTES DE UNA CULTURA CORPORATIVA COMPETITIVA	8
III. EXIGENCIAS AL DIRECTIVO PARA UN MANAGEMENT EN ENTORNOS COMPETITIVOS	17
IV. DISEÑO DE UN MANAGEMENT PARA EL CAMBIO	27
V. CONCLUSIONES	35

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

La empresa constituye hoy día la clave de todos los procesos de cambio tanto tecnológicos como económicos y sociales, y cada vez juega un papel más relevante en los cambios societarios.

La empresa recupera en estos momentos, de manera vertiginosa, un papel institucional clave en unas sociedades abiertas y democráticas. Esta responsabilidad que está asimilando la empresa comprende la responsabilidad en la creación de empleo, la capacidad de generar productos y servicios adecuados, la asunción de responsabilidades ecológicas y medioambientales, la participación amplia en los procesos de formación y, no por último, y de manera creciente, tendrá que involucrarse en las propias dimensiones sociales de una sociedad moderna.

Todo ello significa una ruptura radical frente a las concepciones del papel de la empresa y del Estado en los años sesenta y setenta y hasta nuestros días en la sociedad.

La empresa no es ya un mero centro de transformación de recursos, no es un taller, no es un proceso o un conjunto de funciones. La empresa es una institución corporativa que tiene que integrar a los hombres de dentro, que tiene que

1. Conferencia pronunciada dentro del User Meeting E-P 1991 organizado por SAP los días 15 y 16 de octubre de 1991 en Madrid.

integrar a los hombres de fuera de la misma y, sobre todo, tiene que integrar sus propios entornos. Es una institución económico-societaria que asume cada vez un protagonismo creciente.

Y cuáles son las causas que originan de manera imprevista este papel de las instituciones empresariales? No cabe la menor duda que ha influido la rapidez y cambio en los procesos tecnológicos; las nuevas dimensiones económicas que se han generado con la apertura de las economías a nivel mundial y regional, la necesidad de disponer de organizaciones que sean muy rápidas de mover, de modificar, de adaptarse a las situaciones cambiantes, y que este proceso de cambio se haga con los menores costes posibles tanto en medios financieros y humanos como de tiempo. Junto a la necesidad de que solamente si se involucra al hombre, no solo en su dimensión técnica y económica, y con sus saberes materiales, sino en su plena dimensión humana, es cuando se tiene capacidad en una institución para poder desarrollar creatividad e innovación. Creatividad e innovación, lo mismo que flexibilidad y rapidez de adaptación, no son componentes de "lujo" en una "sociedad moderna", sino que son las únicas condiciones necesarias para la supervivencia de las instituciones. Solamente aquella institución que logre mantener a la baja los costes de coordinación dentro de la propia empresa, esto es, sus costes de organización, así como en sus relaciones con el entorno, los costes de transacción, tiene capacidad de supervivencia. La dinámica tecnológica, económica y societaria obliga a la empresa, como la única institución que puede hacerlo, a acostumbrarse a realizar un aprendizaje de cambio permanente. La empresa son los hombres y sus relaciones con el entorno, lo cual exige un cambio radical en las formas de entender el papel del hombre en la empresa, en un puesto directivo o en la realización de cualquiera de las tareas. Estamos en un momento de una desconocida "revolución institucional".

Los procesos de descentralización de las organizaciones, a nivel de Estado o a nivel de cada una de las instituciones singulares, es la única respuesta a la globalización de la economía o de la sociedad, a los distintos problemas que se plantean por muy singulares que parezcan. Se buscará una eficiencia precisamente en la diferencia con los otros competidores. Mientras que en los años sesenta el mundo empresarial se preocupaba, dentro de un ordenamiento económico ultraregulado y poco competitivo, de una diversificación de sus actividades - dispersión de sus medios con el objeto de buscar esa eficiencia - hoy lo que queda demostrado es que solamente cuando una empresa, o un individuo, concentra sus

capacidades y recursos en aquello que es diferente, mejor que los demás, es cuando sin duda se asegura ese futuro. Es otra forma de entender la incertidumbre de toda acción humana, entre ellas las acciones económicas.

El Acta Unica Europea constituye, sin duda, la culminación de todo un proceso de integración de Europa desde hace cuarenta años. Es el único catalizador clave de este proceso en Europa. Genera un proceso de cambio de mentalidades, de división de trabajo, de estructuras empresariales, entre otros, que definen una nueva forma de entender las instituciones empresariales, la economía y lo social en el contexto europeo.

Por primera vez, Europa se sitúa en un punto central del contexto mundial, de la globalidad de la economía y de la sociedad. La gran diferencia de Europa frente a los otros componentes de la triada está basada en que Europa acierte en orientar todos sus potenciales y capacidades a la característica de una gran globalidad, pero con grandes singularidades, con grandes diferencias, y en la armonía de ambos es donde se encuentra la gran ventaja competitiva. No se trata de ser todos iguales, sino de ser todos diferentes, siempre y cuando las diferencias, desde la asignación intelectual del individuo a la asignación de los recursos materiales y financieros, se orienten a esa idea básica de Europa como punto de referencia para el que hace marketing, o para el que diseña organizaciones, o para el responsable de la política presupuestaria.

La Europa del Acta Unica es la única realidad que puede y está generando un potencial europeo que sitúa a este continente en cabeza a nivel de la economía mundial.

A ello hay que añadir las posibilidades que tiene la empresa europea de desarrollar una dimensión de capacidades que, a pesar de las fuertes diferencias y heterogeneidades de productos y mercados, y a la capacidad de globalizar, va a poder también aflorar las ventajas de las economías de escala.

Como puede apreciarse Europa es una parte importante de la globalidad mundial con una capacidad económica muy superior a la japonesa y muy cercana a la de Estados Unidos. Dispone además de uno de los mayores potenciales humanos y, en particular, sus grandes desfases de renta constituyen, sin duda, una dimensión importante de oportunidades y expectativas de futuro que no se dan en

los otros grandes mercados mundiales. Pero, y sobre todo, una de las características diferenciadoras de Europa es su fuerte integración hoy ya en el contexto del comercio mundial. La globalidad es para Europa un hecho y sin esta integración en esa globalidad no tiene capacidad de respuesta una Europa que no sepa acrecentar este procesos de globalización ofreciendo grandes diferencias y, por lo tanto, situándose, como antes hemos mencionado, con grandes ventajas competitivas.

EUROPA Y SU DIMENSION			
1988	CE	EEUU	JAPON
- PIB (1000 Mios.\$)	6.812	6.848	2.507
- POBLACION (Millones)	326	246	126
- RENTA PER-CAPITA (\$)	17.853	27.843	20.068
- COMERCIO INTERNACIONAL * (1000 Millones \$)			
TOTAL:	2.134	780	462
TOTAL SIN COMERCIO CON LA CE	877	679	397
- COMERCIO INTERNACIONAL * (En % del PIB)			
TOTAL:	38,7%	18%	18%
TOTAL SIN COMERCIO CON LA CE	18,1%	9,9%	16,8%

* Suma de exportaciones e importaciones

Fuente: Statistisches Bundesamt y elaboración propia IDOE

Figura 1

II. CARACTERISTICAS DETERMINANTES DE UNA CULTURA CORPORATIVA COMPETITIVA

Toda empresa como cualquier otra institución singular, integra de mejor o peor manera a los hombres, y lo mismo sucede con los hombres externos a la misma. Toda institución desarrolla una cultura corporativa de manera implícita o explícita. Cultura, que significa una forma de entender la relación con los demás hombres, la forma de entender la jerarquía de valores que deben regular los

criterios de decisión, e implica fundamentalmente unas normas de comportamiento, es decir, todo un conjunto de símbolos y peculiaridades específicos de esa institución. Toda empresa, toda institución, lo mismo que todos los individuos son diferentes. Y ésto se manifiesta claramente en sistemas de dirección y organización diferenciados.

Lo que sucede es que regularmente nos hemos movido en ordenamientos económicos y sociales cerrados, regulados, y hemos intentado permanentemente asumir la ficción de que todas las instituciones son semejantes. Tanto la Ciencia como la propia praxis en materia de economía empresarial, han creído que se pueden descubrir formas de dirigir y organizar, esquemas organizativos y directivos, que valen para todos. Esta búsqueda de la universalidad en cuanto a la dimensión organizativa constituye uno de los mayores errores. Precisamente donde se encuentra la gran ventaja competitiva de las instituciones y de los individuos es en descubrir las diferencias y, basándose en esas diferencias, construir los sistemas de dirección y organización. En este contexto debe, por lo tanto, asumirse que todo hombre realiza su proceso de aprendizaje dentro de una determinada cultura y que ésta viene definida por dos dimensiones :

- . Por un lado, por las características del entorno en el cual se desarrolla esa institución, en particular, el ordenamiento económico y social.
- . Por la propia identidad de esa corporación o empresa en el contexto de definir su filosofía, su propia personalidad, estructuras y comportamientos internos.

Por ello, cuando este entorno económico-social es regulado, la institución singular, la empresa, no juega relativamente ningún papel societario relevante, ya que se convierte en una agencia administrativa de las normas que le obligan a cumplir el contexto del ordenamiento económico. De ahí viene esa aceptación generalizada de si las empresas son iguales, o de si los valores son semejantes. Y es que cuanto más intervenga el entorno regulando, más barreras artificiales genera, las cuales fomentan la ineficiencia, esto es, protege a las empresas e individuos ineficientes, frente a los que son más eficientes. Ser una empresa eficiente en un entorno regulado, con las barreras artificiales, que se orientan a que todos sean iguales, es una de las labores casi imposible de un manager.

Como puede apreciarse en la figura 2, la empresa como corporación asume fundamentalmente dos dimensiones :

- . **La dimensión interna**, que son las normas de comportamiento que definen su **cultura empresarial**, es decir, constituye los valores con los cuales las personas evalúan las situaciones, diseñan los problemas y los solucionan. En la medida en que esta coordinación interna, la organización de la empresa, esté identificada con unos valores, se tendrán menores costes de coordinación. En las economías reguladas de las últimas décadas, las empresas lo que han establecido son normas de comportamiento también reguladas, esto es, manuales de dirección y organización, manuales prácticamente, en muchos de los casos, de "urbanidad".

- . **La dimensión externa** significa fundamentalmente una forma de integrar el entorno a la empresa. En un ordenamiento económico y social cerrado o regulado esta dimensión externa apenas juega un papel relevante, ya que el entorno viene adjudicado en base a **barreras artificiales** y no a sus propias capacidades naturales, a una determinada empresas. Y, por tanto, es la época de las servidumbres del entorno y de la ineficiencia empresarial.

Se trata de sustituir estas formas de coordinar dentro de la empresa, - manuales de organización, y las formas de coordinarse con el entorno, servidumbres impuestas, reguladas - por un conjunto de normas y valores que constituyan las **barreras naturales** de una empresa frente a la competencia : normas de identificación que manifiesten las diferencias reales, positivas, y con ello, identificar a una corporación para así reducir la incertidumbre de las consecuencias.

Siempre se había pensado que en una economía regulada o planificada se reducía la incertidumbre mediante normas de regulación. Se ha demostrado que éste es un gran error, puesto que lo único que se hace es establecer **barreras artificiales** para favorecer la ineficiencia y destruir la mayor eficiencia o la capacidad de diferenciación. En una economía abierta, competitiva, lo que se trata es de **aflorar las diferencias**, y ello solamente es posible en la forma en la que se descubran las **barreras naturales** de una empresa frente a las otras y ello fundamentalmente porque se reducen los costes de coordinación.

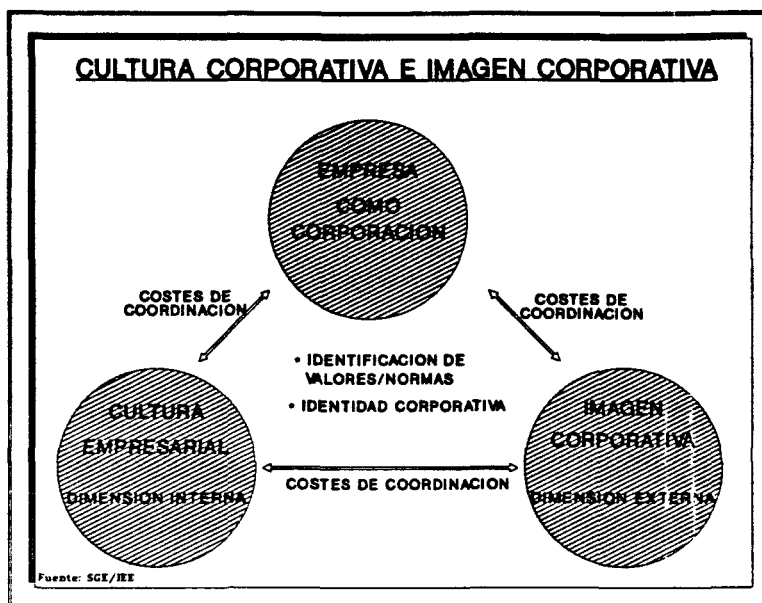


Figura 2

Por tanto, cultura corporativa implica fundamentalmente que la empresa tiene que considerar los dos elementos en su relación en el entorno:

- . En primer lugar, con respecto a la **competencia**, será el valor de referencia con el que tiene que compararse para ver en qué es diferente.
- . En segundo lugar, con el **cliente**, esto es, la referencia con su cliente tiene que venir a través del conocimiento de la diferencia con el competidor. Si no, no puede aplicarse ni una política de precios ni una política de productos, ni de ninguna otra naturaleza.

Consiguientemente, una empresa tiene que considerar la interacción entre competencia/cliente como el punto de referencia para la construcción de su propia estructura competitiva.

Cultura corporativa, no solamente supone la existencia de valores con respecto a la propia empresa o institución singular, sino que es, al propio tiempo, el **interface** entre la empresa o corporación y su entorno. Tal como puede

apreciarse en la figura 3 la cultura empresarial es el comodín entre esos entornos económico y social, y político y societario que definen el marco dentro del cual tiene que integrar la empresa aquella división de trabajo y aquellos valores que sean los más adecuados para su propia cultura empresarial. Así, la cultura empresarial implica dos grandes dimensiones :

- En primer lugar, supone una dimensión individual que caracteriza a los valores de coordinación de los Recursos Humanos, esto es, los valores de cada uno de los individuos y la jerarquización o prioridades que da a los mismos. Aquí entran dimensiones como la ética y los aspectos concernientes a la disposición al trabajo, mentalidad económica, etc.

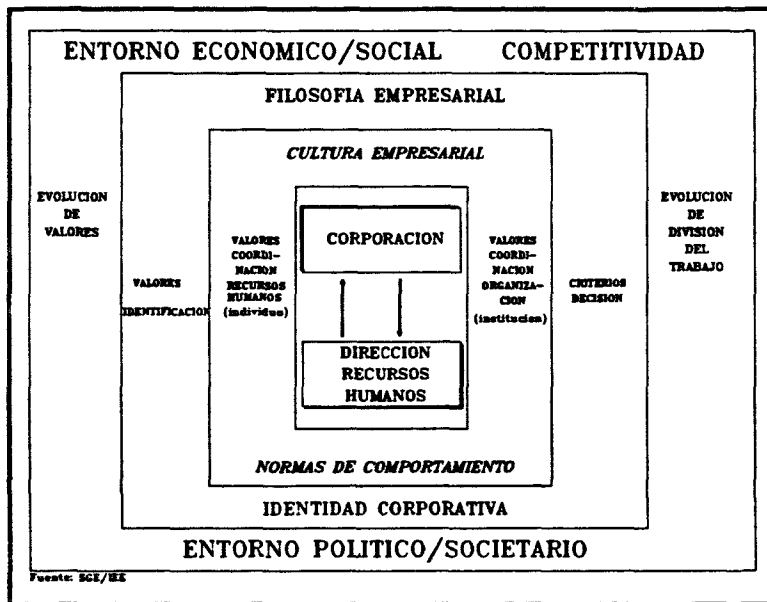


Figura 3

- En segundo lugar, supone que la cultura empresarial sustituya a los manuales de organización, esto es, que a nivel institucional genere unos valores de organización y unas prioridades que son asumidos por el conjunto de los individuos y, por lo tanto, no se plantea a la hora de establecer criterios diferencias significativas. En este sentido, la cultura empresarial facilita una forma de coordinar más orientada al hombre y menos orientada a los reglamentos. La cultura empresarial constituye, sin duda, la fuente de la

cual emanan las normas de comportamiento y, como ya se ha dicho, sustituye a los manuales de organización. Lo que se necesita es un "manual de valores" que es lo que refleja la filosofía empresarial que da contenido y legitimación a la propia corporación.

La cultura de una corporación es, por lo tanto, el resultado convergente de los valores de una sociedad y, consiguientemente, de su ordenamiento económico y social y, por otra parte, de la propia concepción y legitimación que se hace de la empresa : su filosofía empresarial.

Esta convergencia de hombres en valores es lo que identifica a la institución y define a la misma.

En este sentido, entendemos como corporación, como empresa, a un sistema de valores que recoja, por un lado, la identificación corporativa : su filosofía empresarial, y por otro la coordinación y comportamiento de los individuos dentro de la empresa: cultura corporativa. Ambas dimensiones institucionales lo que hacen es establecer, por un lado, los criterios institucionales que legitiman los comportamientos, y, por otro lado, son la fuente para establecer los criterios de actuación económicos y sociales que configuran los comportamientos de cada uno de estos individuos.

Si no se consiguen ambas bases de referencia no pueden lograrse criterios de decisión ni económicos ni sociales.

Véase, que la gran ruptura con respecto a los sistemas cerrados, regulados, es el hecho de que la legitimación no viene por la disposición de un "coto" en un entorno o en un mercado, esto es, de barreras artificiales, sino que proviene de una capacidad positiva de la institución para generar una respuesta de mayor eficiencia económica y social. Los criterios de decisión empresarial no son criterios de maximización y minimización, no son criterios funcionales aislados, sino que son, por un lado, criterios institucionales y criterios individuales, por el otro, orientados a la corporación y no a la función. La función está al servicio de la orientación que se dé a la corporación.

De esta manera podemos definir lo que son las estructuras de los sistemas de dirección y organización.

Como puede apreciarse en la figura 4 la corporación define de esta manera las normas, criterios y comportamientos que sirven :

- . Por un lado, para configurar su estructura interna, esto es, la elección y diseño de un sistema de dirección eficiente, sus estructuras organizativas, sus sistemas de información, la forma de comunicar y hacer la actividad, etc.

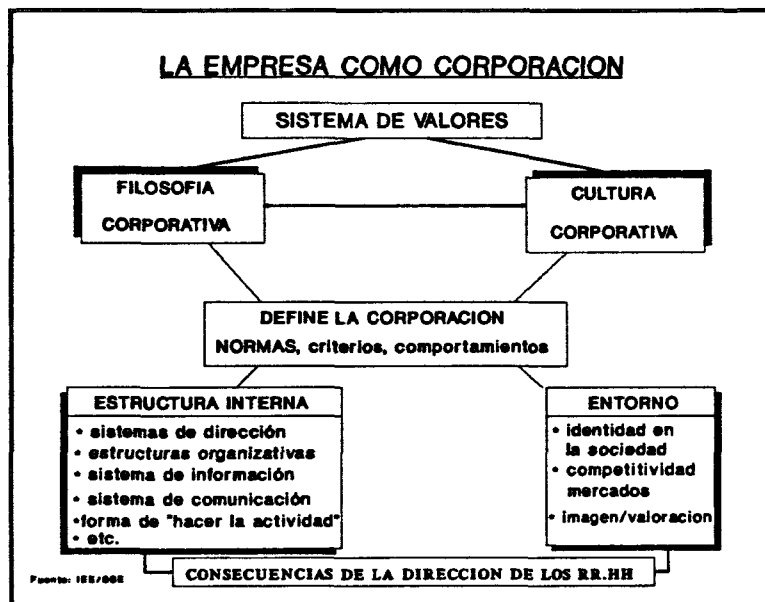


Figura 4

- . Pero al mismo tiempo, se está definiendo la empresa en su entorno, cómo se identifica esa empresa en la sociedad, cuál es la capacidad competitiva, cuál es la imagen o valoración.

Como puede apreciarse se trata básicamente de la capacidad de coordinación interna y externa de esa empresa.

En los sistemas tradicionales, en los que hemos realizado los procesos de aprendizaje directivo, se buscan normas para poder regular la organización; el ordenamiento entre los hombres dentro de una corporación y entre las empresas.

Estas normas provenían, o bien de normas reguladas del entorno, del Estado, o bien de normas reguladas internamente, los manuales de organización. Supone la destrucción de las diferencias, o mejor dicho, la no aceptación de las diferencias, con graves consecuencias para las empresas más competitivas, que las destruye o desmotiva.

En una sociedad competitiva y abierta las normas tienen que establecerse para que los hombres dispongan de criterios para poder decidir y, al mismo tiempo, puedan evaluar si los comportamientos con los cuales están actuando frente a los problemas y su solución son los que corresponden tanto a la institución como a la jerarquía de valores de ellos mismos.

Como puede apreciarse en la figura 5 estos valores corresponden, por un lado, a la evolución de la propia sociedad, por otro lado, a la dimensión de las realidades tecnológicas, económicas e institucionales y, no por último, y quizás se encuentra aquí la clave, responde a la jerarquía de valores morales y éticos que son los que van a definir el grado de confianza/desconfianza entre los hombres dentro de una corporación, con respecto a la corporación y con respecto al entorno.

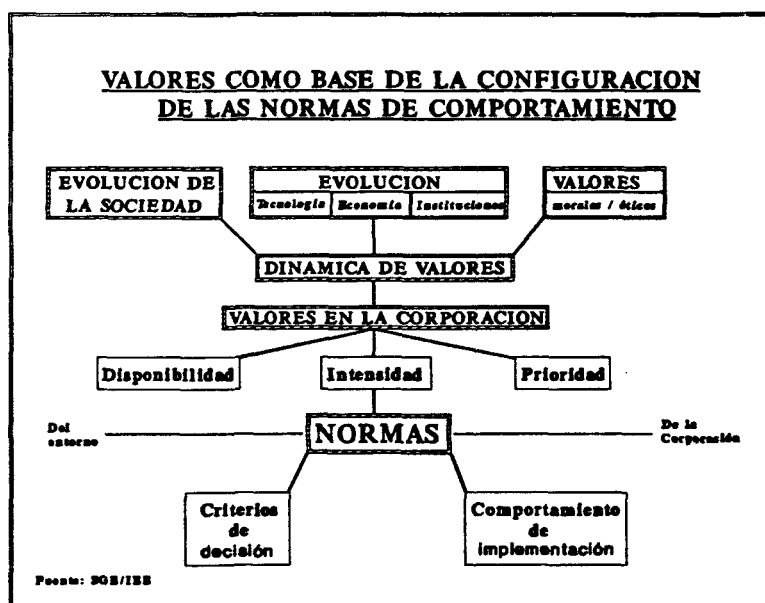


Figura 5

Toda institución empresarial tiene que percibir esta dinámica de valores para elegir aquellos en los cuales quiere encuadrar su propia institución. Definir sus valores corporativos supone fundamentalmente definir la forma en la cual va a orientar su actividad, sus comportamientos y sus relaciones dentro y fuera de la corporación.

Estas normas corresponden, sin duda, a un nivel muy diferente del de los manuales de organización.

En un contexto sistemático puede apreciarse en la figura 6 cómo se configura el conjunto de la corporación desde su propia concepción, su filosofía empresarial, y cómo se identifica hasta en el proceso de dirección. Cuando se ha definido esa identidad corporativa, manifestada en su filosofía empresarial, se orienta una determinada cultura empresarial y, a partir de esa cultura empresarial y, teniendo en cuenta los entornos que la empresa quiere integrar, trata de establecer una estrategia corporativa. Una estrategia corporativa no es otra cosa que el establecimiento de unas barreras naturales, y no artificiales o ficticias, basadas en las diferencias que tiene esta empresa con respecto a las otras. Una estrategia corporativa trata de aflorar el potencial que tiene la propia cultura empresarial, en valores y medios físicos, con respecto a aquellos entornos, mercados y productos en los que frente a sus competidores, tiene diferencias positivas. En la medida en que se elija esta estrategia y, además, se elija con los medios más eficientes económicamente se habrá logrado el éxito corporativo.

Solamente una vez definida esa estrategia corporativa se puede definir la organización. La organización es el instrumento y el medio que trata de canalizar esa concepción estratégica que tiene como objetivo aflorar los potenciales internos y externos mediante normas organizativas. Estas normas, identificadas por el management, son la identidad corporativa, doctrinal, son las que sirven de base para establecer los objetivos concretos funcionales y la elección de los medios : la política empresarial. Y una vez definida esta política empresarial es cuando puede pasarse a definir los procesos de gestión.

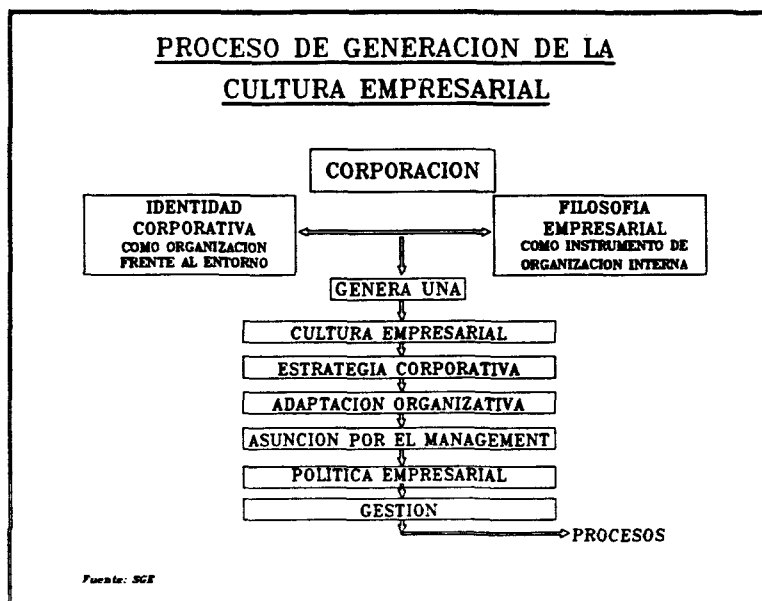


Figura 6

III. EXIGENCIAS AL DIRECTIVO PARA UN MANAGEMENT EN ENTORNOS COMPETITIVOS

La peculiaridad del momento actual europeo, por lo que se refiere a las exigencias del directivo, proviene de tres aspectos básicos :

- 1 - Del nuevo entorno europeo
- 2 - De las características específicas del management
- 3 - De la capacidad de definir las características del manager.

1. Características del entorno europeo

Brevemente se puede decir que el momento actual europeo está caracterizado, en su entorno, por los siguientes aspectos :

- 1 - No se trata de una mera intensificación de la competencia consecuencia de apertura o eliminación de regulaciones aduaneras o de otra índole; se trata de una apertura desregulando definitivamente, no solo aduanas, sino de todas aquellas otras regulaciones que a nivel nacional diferencian artificialmente las posiciones de productos, mercados y empresas. El Acta Unica Europea significa otro tipo de apertura de mercados que la tradicional, basada en barreras artificiales de tipo aduanero.

- 2 - Pero esta apertura de la economía está acompañada de una amplitud sin precedentes del mercado europeo. Tal como ha podido apreciarse en la figura 1 puede verse cómo Europa se configura como una de las tres regiones de la Triada Mundial con el mayor empuje y la mayor potencia económica conocida hasta ahora.
 - . Como puede apreciarse el potencial económico de Europa es más del doble del de Japón, e igualará muy pronto al de los Estados Unidos. Quiere decir que nos encontramos con una dimensión económica desconocida en el contexto mundial, sobre todo, por su heterogeneidad de mercados/productos con respecto a los otros componentes de la Triada, Estados Unidos y Japón.

 - . En segundo lugar, el potencial de Recursos Humanos en la Europa de la CEE constituye uno de los potenciales claves con respecto a un Management global. La capacidad de desarrollo, en función de la heterogeneidad de estos Recursos Humanos, no constituye, como muchas veces se asume, un factor negativo, sino que precisamente constituye el factor diferenciador con respecto a Japón y a Estados Unidos.

 - . En tercer lugar, el potencial de demanda en la CEE es mucho más importante que en los otros competidores a nivel mundial, dada la capacidad de poder recuperar diferencias significativas precisamente en la heterogeneidad de países, regiones, mercados y productos.

- . Sobre todo, el dato más relevante y significativo es que Europa no tiene marcha atrás. La Europa que exporta el 35% de su PIB significa una exigencia permanente de apertura al mercado mundial y, consiguientemente, Europa tiene que hacer el esfuerzo fundamental de ser competitiva gracias a su diferencia y heterogeneidad.

Esta nueva Europa del Acta Unica Europea, donde la apertura de los mercados está implicada con fuertes tasas de crecimiento debidas, por un lado, a aflorar los potenciales existentes y, por otro lado, a la eliminación de regulaciones burocrático-administrativas, significa, al propio tiempo, que se tiene que generar una nueva división de trabajo, esto es, solamente podrán aflorarse estos dos componentes, heterogeneidad y crecimiento, cuando se consiga aunar, por un lado, la diferenciación, al mismo tiempo que por otro, las economías de escala, esto es, costes de coordinación que nos conduzcan a costes unitarios más eficientes.

Europa se enfrenta, probablemente desde la primera Revolución Industrial, ante el reto de un nuevo diseño de su división de trabajo. Pero no una división de trabajo como la del contexto japonés o el de Estados Unidos con mercados y productos así como comportamientos homogéneos, sino precisamente todo lo contrario, basada en la heterogeneidad.

El Mercado Unico exige unas nuevas estructuras productivas y de comunicación y, consiguientemente, una ruptura institucional. Es el motor fundamental que obliga al cambio.

Como puede apreciarse en la figura 7 las expectativas de que se tienen que producir una serie de modificaciones sustanciales vía fusiones, constituyen el requisito para aprender a manejar un Management en cambio. Véase que más del 50%, y en algunos casos más de 3/4 partes de las empresas, tienen que modificar su participación en la división internacional de trabajo.

Por consiguiente, dirigir una corporación se realiza siempre en un proceso de adaptación (véase figura 8). Dirigir es siempre adaptar la empresa, significa reasignar recursos, tanto en lo que afecta a las instituciones, nueva división de

MERCADO UNICO 1992		
(PORCENTAJE)		
EMPRESAS	¿MAS COOPERACION CON EMPRESAS EXTRANJERAS?	¿MAS FUSIONES EN EN SU SECTOR?
Industria básica bienes de producción	37	53
Bienes de inversión	50	42
Bienes de consumo	54	52
Alimentación	74	74

Fuente: Muestra 800 empresas/IFD/IEE

Figura 7

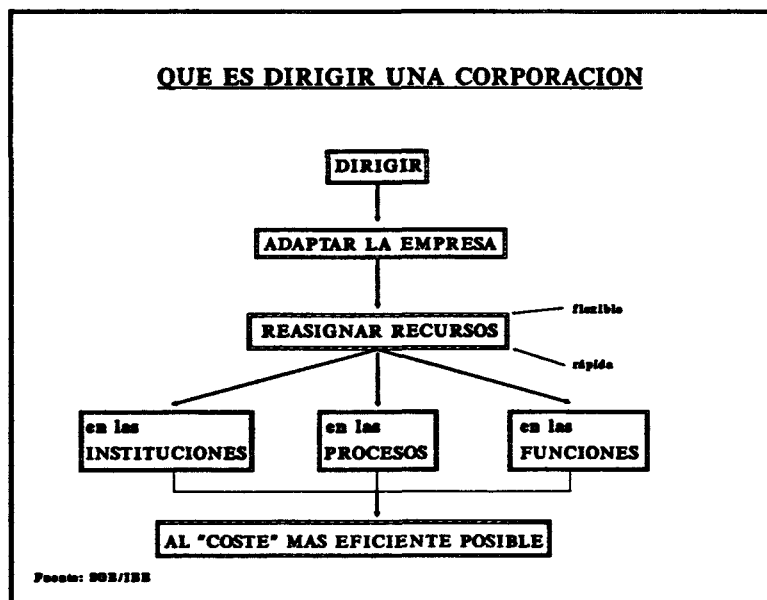


Figura 8

trabajo y diferente forma de participar en el nuevo contexto europeo, significa adaptar los procesos empresariales y significa modificar las propias funciones. Y el criterio fundamental de este proceso de dirección es siempre conseguir reducir los costes unitarios, costes en el sentido económico-social más amplio, que puedan hacer que la empresa refleje en el coste su diferencia con respecto a las demás.

Pero una dirección para el cambio puede manifestarse con diferentes intensidades y exigencias al directivo. En este sentido debemos diferenciar claramente tres aspectos en los que debe orientarse el proceso de adaptación al cambio.

2. Características específicas del management

Estas tres formas de Management para el cambio tienen las peculiaridades siguientes :

- 1 - Puede tratarse de una mejora administrativa y de gestión, por lo que el directivo debe disponer de capacidad administrativa y gestora para utilizar mejor los recursos disponibles. Esto significa conocer cuáles son los potenciales, haberlos descubierto y potenciado, de manera que este directivo tiene que responder mediante un claro dominio de técnicas y formas de dirigir a las características de ese proceso administrativo.
- 2 - Pero también, un directivo para el cambio, puede suponer un proceso de adaptación técnica en su sentido amplio. Se trata de adaptaciones en las que el directivo, como experto, dispone de conocimientos, destrezas y habilidades que le permiten ir adaptando instituciones, procesos y funciones en base a los conocimientos y desarrollos técnicos. Aquí se trata básicamente de una mejor utilización de los recursos disponibles, realizando las adaptaciones correspondientes. Su éxito o fracaso estará en la adecuación en el tiempo y en la intensidad de la utilización de esas técnicas con respecto a la competencia.
- 3 - El tercer proceso de management para el cambio, y éste es el verdadero cambio, es cuando se rompe la situación de los entornos, se modifica esta división de trabajo de los entornos y, consiguientemente, tiene que mutar la institución, esto es, tiene que modificar esa institución. La modificación de

una institución no es una mera aplicación de un nuevo esquema organizativo, sino que implica fundamentalmente :

- . El diseño de una nueva identificación de esa corporación, su filosofía corporativa.
- . La capacidad para orientar la cultura empresarial, mejor dicho, la nueva cultura empresarial.
- . El diseño de una estrategia que corresponda, a ese nuevo entorno y a las capacidades de que dispone esa institución en base a sus culturas.

Estas exigencias, esto es, un Management para el cambio, solamente existen en un ordenamiento económico y social competitivo y abierto. En un ordenamiento económico y social cerrado, y regulado, no existe nunca ruptura para el cambio; existe siempre un proceso más de adaptación en el sentido de acomodación de la institución a un proceso lento de transformación de los valores de una sociedad.

En un ordenamiento de competitividad lo que se plantea es, fundamentalmente, un nuevo diseño de exigencias al directivo de una empresa.

Los años sesenta y setenta, y en España en parte los ochenta, caracterizados por unas economías altamente reguladas supusieron que la actividad se ha desarrollado vía gestión y, en muchos de los casos, vía adaptación técnica y tecnológica. Puede decirse que se trata de unas formas de dirección mucho más basadas en el hard, en las dimensiones técnicas, - en su sentido amplio - a través de las cuales se buscaban costes unitarios más favorables. La capacidad de management se mueve fundamentalmente dentro de las barreras artificiales que le diferencian de los otros competidores, generalmente exteriores. Este aprendizaje de un directivo configura una forma de entender la empresa y la economía diferenciando su empresa del resto, buscando sus diferencias competitivas en las barreras artificiales que bien implanta el Estado o el sector, o bien, por distintos motivos, provienen del campo legislativo de cada uno de los factores de producción, mano de obra, capital, autorizaciones administrativas, etc.

El Acta Unica Europea significa la caída de todas estas barreras artificiales, y ello exige a las empresas, en su capacidad directiva, establecer barreras

competitivas pero naturales, esto es, diferenciándose en la realidad económica y social de las otras instituciones que entran en los mercados. Este es el gran revulsivo y el gran promotor de la Europa Unica. La integración de nuevos sectores competitivos con una mayor intensidad, la apertura a los grandes espacios y la exigencia de una mayor competitividad para poder asumir el reto de una competitividad a nivel mundial, obliga cada vez más al directivo a diseñar un proceso de dirección permanentemente en cambio.

Y ésto puede apreciarse claramente cuando definimos qué entendemos por competitividad, tal como se recoge en la figura 9. Por competitividad, y ésta es la exigencia al directivo, se entienden cuatro aspectos fundamentales :

- 1 - En primer lugar, competitividad es un **comportamiento cultural** y no es un **comportamiento económico primario**, ya que competitividad supone otro tipo de relación con "el otro"; supone no destruir al otro porque, en ese caso, se queda sin referencia para poder medir, sino en integrarlo dentro de su cálculo económico e, incluso diría, fomentar que exista "el otro" para que le haga la competencia a los efectos de conocer la viabilidad real, las barreras naturales y reales que le diferencian del otro. Si no hay competencia no hay referencia para medir y, consiguientemente, desconozco dónde me encuentro competitivamente, si me muevo con barreras artificiales competitivas o dispongo de barreras naturales. Por ello no es bueno cuando uno se compara con el que está peor en competitividad, puesto que no le da ningún valor de referencia, no obtiene ninguna información que le permita evaluar y diseñar nuevas formas de cambio. El proceso de un Management para el cambio necesita siempre de una referencia que le señale la diferencia para conocer la magnitud, intensidad y dirección del cambio que tiene que realizarse en cada uno de los casos.
- 2 - Competitividad supone siempre una **mayor eficiencia en la utilización de los recursos**, no despilfarrar recursos, lo cual se mide por productividad. Aquí se trata de un comportamiento fuertemente acentuado en mentalidad económica y supone, al mismo tiempo, una forma de entender la coordinación con los demás bajo criterios fuertemente humanistas para que se logren reducir los costes de coordinación.

- 3 - Competitividad exige que, ante procesos de ruptura o cambio de los entornos, se asuman nuevas divisiones de trabajo, que la empresa y el individuo sean capaces de adaptarse de manera rápida y flexible, esto es, reduciendo los costes de coordinación y, muy en particular, los procesos de timing.

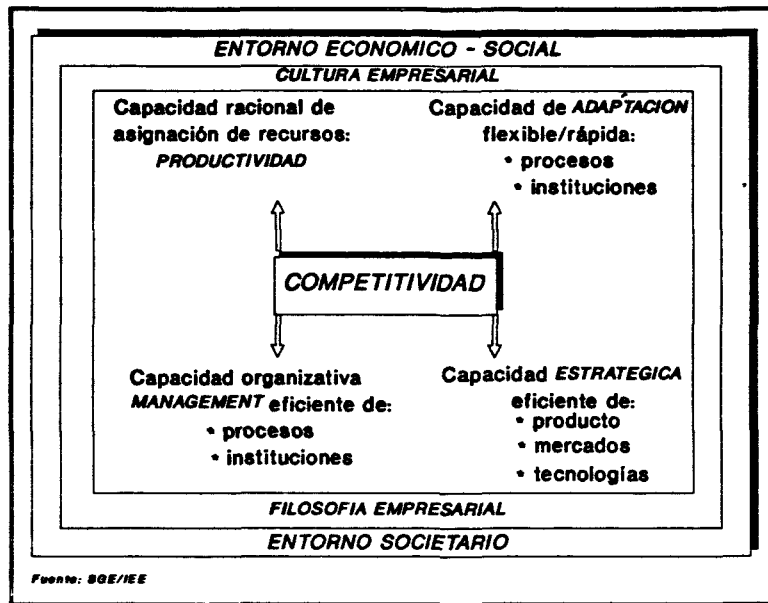


Figura 9

- 4 - Competitividad exige especialmente la recuperación de la institución, esto es, la institución como clave de los procesos de dirección y de organización. Dirigir y organizar no constituyen un proceso mecanicista o funcional, sino que tienen fundamentalmente una dimensión institucional que luego utiliza funciones y procesos.
- 5 - Por último, una de las características básicas de la competitividad es cómo se adapta esa empresa, su estrategia, teniendo en cuenta las situaciones de cambio de los entornos, teniendo en cuenta los propios potenciales de esa empresa, y evaluando costes y utilidades de las diferentes alternativas de que se dispone.

Competitividad no se genera por pura administración de entornos o de recursos internos, sino modificando los valores del entorno societario y económico-social que provoquen la competitividad como valor cultural y que, dentro de ese contexto, las instituciones, las empresas, definan culturas y filosofías empresariales, orientadas básicamente a esa superación permanente en cuanto a su capacidad de prestaciones y de resultados.

3. Capacidad de definir las características del manager

Los valores que implican para un directivo un comportamiento competitivo pueden verse en la figura 10. Ser competitivo implica fundamentalmente estar inmerso en una cultura, en un ordenamiento económico y social, que define un conjunto de valores y que estos valores, los ordena con unas determinadas prioridades; éstas son funciones de prioridad o de utilidad.

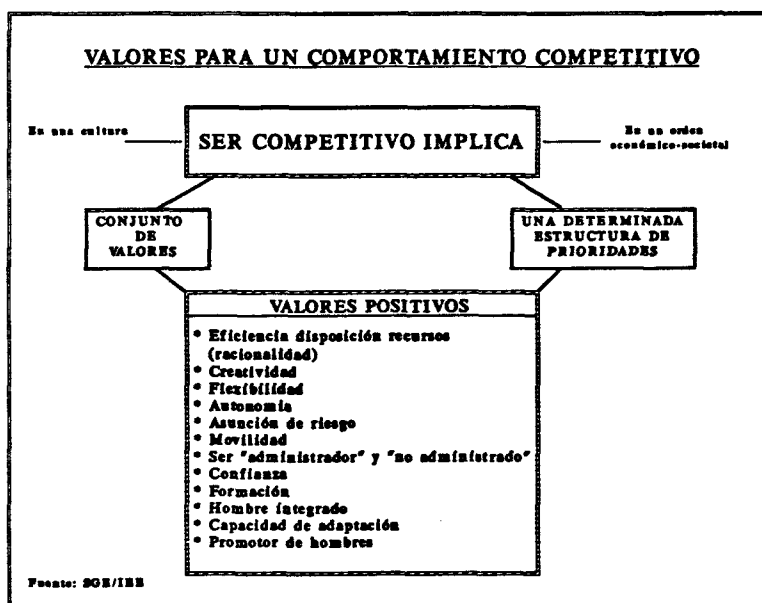
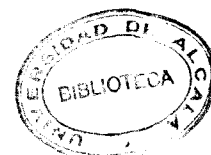


Figura 10

En la figura 10 hemos expuesto una serie de valores que constituyen, sin duda, una selección de lo que debe exigirse a un directivo a la hora de plantearse la respuesta a la situación de un ordenamiento competitivo.



Traducido este esquema de valores a un perfil de exigencias al directivo puede apreciarse en la figura 11 el resultado de una serie de encuestas a nivel mundial cara al año 2000, comparándolo con la situación actual.

En la figura 11 puede apreciarse cómo, por un lado, los principios éticos como criterios o normas de comportamiento para coordinar internamente, cultura empresarial, como para coordinar con el exterior, imagen corporativa, van a constituir el punto de referencia clave. Estos principios éticos tratan de sustituir a los libros de dirección o manuales organizativos, que dan las normas de comportamiento, o en el sentido clásico, "de urbanidad". Los principios éticos tienen que ser valores asumidos, constitutivos del comportamiento del hombre, que van a definir a la empresa desde dentro y desde fuera.

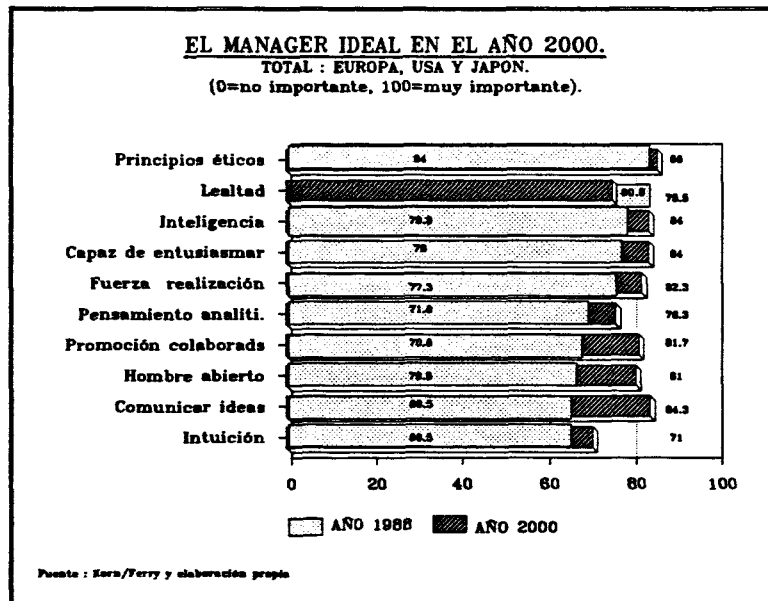


Figura 11

Un segundo aspecto importante es la relación entre las personas de una empresa. Lealtad, no como proceso consecuencia del miedo, sino lealtad como consecuencia de una relación que establece la confianza suficiente para poder generar formas directivas y organizativas orientadas a los problemas, tales como trabajo en equipo u otros planteamientos semejantes.

Un tercer valor en alza, es el problema de la **capacidad intelectual**, ya que constituye la respuesta al mayor reto al hombre como individuo para asumir un rol más dinámico y beligerante dentro de la institución. Aquí no se trata de reaccionar en el comportamiento individual a lo que "se mande", sino que se trata de que el individuo "contribuya" permanentemente a la institución con su capacidad y potenciales a la solución de los problemas. Los procesos de dirección y organización son más complejos y, consiguientemente, precisan de una mayor beligerancia.

Véase que los demás valores implican formas de entender las relaciones de los individuos en una organización con respecto a los otros y a la propia institución. **Capacidad de entusiasmo, capacidad de implementación, promoción de colaboradores, hombre abierto, capacidad comunicativa**, son todos ellos valores que integran y motivan. Esto es, el perfil de un directivo, no es el de un "jefe que manda", sino que es el jefe que convence, el que sabe integrar hombres y genera unas bases para desarrollar nuevas formas organizativas más flexibles, más rápidas de cambio y rompe con la "cultura organigrama", rupturas de status quo.

IV. DISEÑO DE UN MANAGEMENT PARA EL CAMBIO

Tal como se ha señalado, un Management para el cambio significa, fundamentalmente, una forma de dirigir y organizar las instituciones y los hombres.

Como puede apreciarse en la figura 12 la dirección implica :

- . Dirección de las instituciones y,
- . Dirección de hombres.

En cuanto a la **dirección de instituciones** significa definir, legitimar y dar contenido, de acuerdo con las exigencias del entorno. La empresa tiene que construir barreras naturales, esto es, aquellas barreras que le permitan diferenciarse de los competidores porque son su propia esencia en ese entorno y con sus propios potenciales. Esto es lo que denominamos **eficiencia corporativa**.

Pero, al mismo tiempo, dirección de las instituciones supone la definición de los sistemas y estructuras de esa empresa, que implican una orientación a las funciones, de manera que se logre la mayor eficiencia funcional, esto es, la aplicación de los criterios económicos y sociales de eficiencia en la disposición de los recursos para alcanzar determinados objetivos. Por otro lado, tenemos lo que corresponde al management en cuanto a la dirección de hombres. En las estructuras reguladas de ordenamiento económico y social cerrado, la dirección de hombres no ha tenido mayores exigencias que la definición de los puestos de trabajo y la realización de los mismos por la vía del "orden y mando". La dirección de hombres en un sistema abierto, competitivo, está basada fundamentalmente en las dos dimensiones que se recogen en la figura 12 :

- Que los hombres se identifiquen con ese proyecto corporativo, que verdaderamente se identifiquen doctrinalmente con los valores de esa corporación y, que de ahí, se deduzcan normas de comportamiento que tengan en cuenta la institución y las características específicas de cada individuo. Lo que se busca es, mediante estos criterios de homogeneidad, pero no de igualdad, la coherencia entre los criterios institucionales y los individuales, con los que se logre la integración y motivación del individuo en la institución, esto es, dirigir hombres institucionalmente.

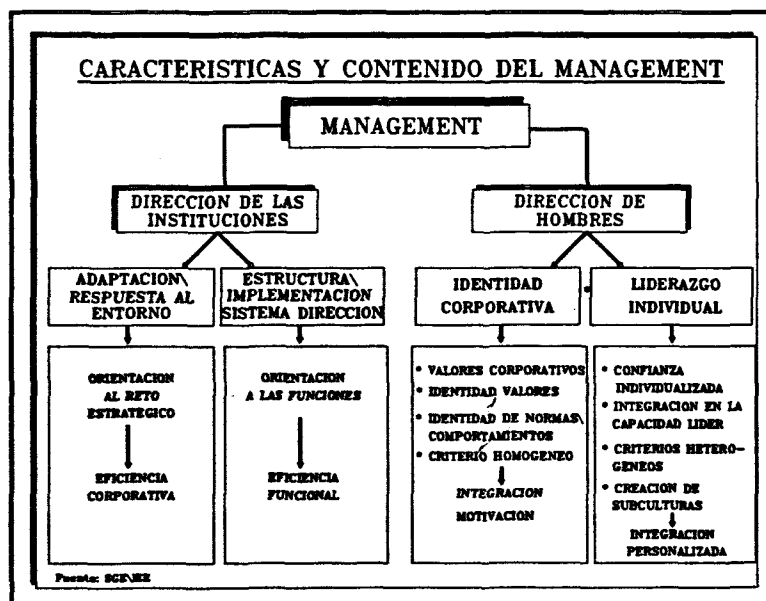


Figura 12

- Por otro lado, el liderazgo individual es sustituir el "orden y mando" por una **relación de confianza individualizada** entre las personas, que logre dar una flexibilidad de cambio organizativo y permanente en base a una integración personalizada de confianza en cuanto a la capacidad de respuesta de una dirección.

Una estructura directiva implica, consiguientemente, un diseño de Management de acuerdo con el esquema presentado en la figura 13. Competitividad es la resultante de las adaptaciones adecuadas, del conocimiento de cuáles pueden ser los elementos que me definen la barrera natural que configura una empresa para diferenciarse de la competencia en los nuevos entornos. Como puede verse, la Europa del Acta Unica supone un nuevo espacio, nuevas estrategias de productos y de mercados sumamente heterogéneos y, por otro lado, supone la definición de instituciones, de estrategias empresariales, que definan una filosofía y una cultura corporativa que, adecuadamente, diseñe la forma de integrar el entorno. La que se manifiesta prácticamente en normas organizativas eficientes.

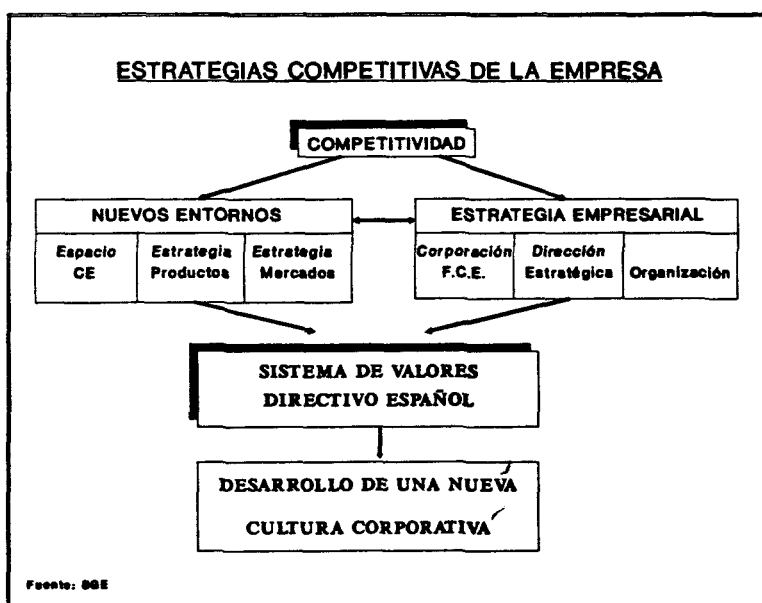


Figura 13

De ahí es de donde se deduce el sistema de valores que tiene que definir el directivo español para desarrollar una nueva cultura corporativa para una dirección en cambio.

Un Management estratégico, que es precisamente un management para el cambio, implica básicamente, tal como se recoge en la figura 14, cuatro componentes básicos de este tipo de dirección :

- 1 - **Criterio de dirección estratégica**, que supone fundamentalmente el conocimiento de las capacidades competitivas, corporativas, la definición de esas barreras naturales con las cuales se diferencia una empresa de otras al conocer sus ventajas competitivas, y la elección de la forma estratégica con la cual afloran los potenciales, tanto de la propia corporación como de sus entornos. Los criterios que tienen que regir para este Management en cambio son criterios orientados a Recursos Humanos y comportamientos.
- 2 - **El cálculo económico, la planificación estratégica**, supone un tipo de cálculo de ruptura frente al tradicional. El punto de referencia es el futuro y la competencia, y nunca el pasado. Lo que se trata es de definir cuál es esa referencia de futuro a la cual se orienta la corporación. Se trata de un cálculo de alternativas. Este cálculo económico supone una mayor exigencia de capacidad analítica y de conocimiento de la evolución posible de los entornos. Los entornos son el punto de referencia; se necesita una visión superior sobre posibles escenarios de ese entorno y también se necesita el conocimiento de nuestros potenciales para poder definir alternativas.
- 3 - **Se necesita una modificación sustancial en los sistemas de información, o de controlling** en el sentido moderno, de que tanto la institución como el individuo, en cada uno de los momentos del desarrollo temporal de la evolución estratégica, necesitan información para adaptarse con rapidez y flexibilidad a las situaciones cambiantes. Como el cambio es un elemento permanente en el proceso directivo, debe disponerse de información adecuada para poder tomar decisiones a corto plazo con consecuencias a largo plazo. Se trata de la información como factor estratégico clave.

- 4 - Por último, las formas en las cuales se ordenan los tres elementos anteriormente mencionados significan una capacidad de instrumentar en formas organizativas flexibles y rápidas, de manera que se rompan las estructuras tradicionales, rígidas, y se considere la organización como el medio con el cual se tratan de adaptar potenciales de la corporación a las situaciones cambiantes del entorno.

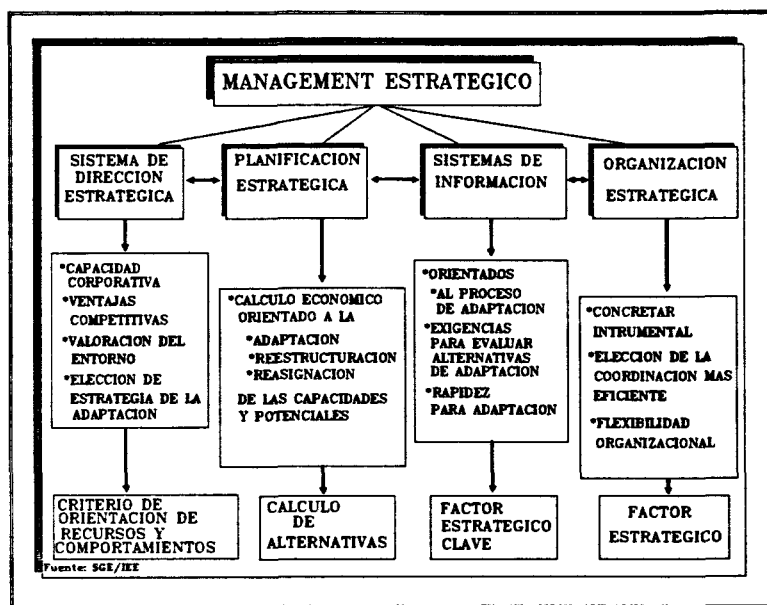


Figura 14

En una contemplación estructural puede apreciarse cómo el éxito empresarial descansa en tres dimensiones, que son las que se han mencionado hasta ahora :

- 1 - La dimensión intelectual o humana, en la que se define la institución y se definen las normas de comportamiento : filosofía y cultura empresarial.
- 2 - La dimensión económica, puramente dicha, que es la captación de cuáles son los entornos y cuáles son aquellas barreras naturales de que dispone una empresa a largo plazo con respecto a la competencia y, dentro de esas

barreras, elige la empresa la forma de adaptar, o mejor dicho, integrarse en el entorno con los menores costes posibles.

- 3 - La dimensión de tipo instrumental implica la instrumentación organizativa, de forma que en cada uno de los momentos la empresa pueda integrar normativamente las formas de cambios organizativos sin grandes rupturas o traumas que lleven a costes en tiempo y en recursos.

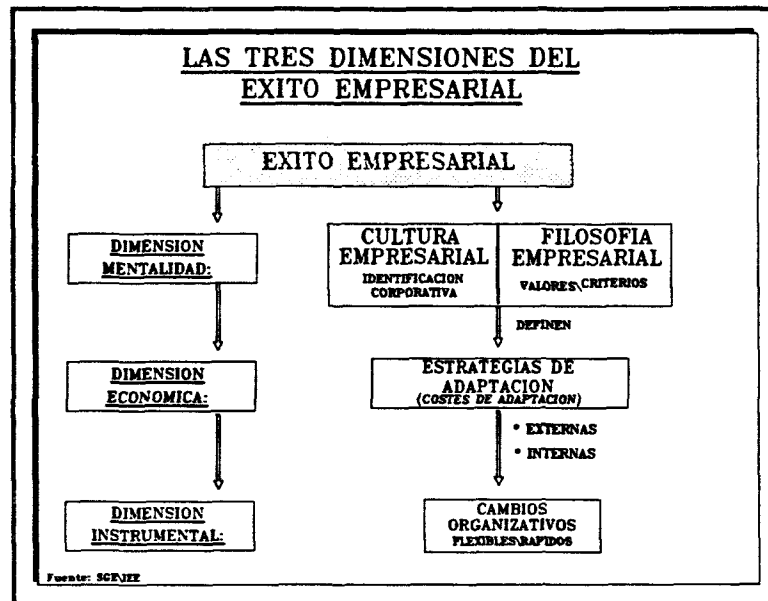


Figura 15

La empresa española tiene que proceder a su adaptación tanto en :

- . Una adaptación de gestión administrativa, esto es, aflorar los potenciales hoy disponibles mediante un Management más eficiente, la introducción de mayor racionalidad lo que supone básicamente en muchos procesos y funciones una buena gestión y una buena adaptación técnica.
- . Pero ello no es suficiente, en paralelo y simultáneamente, tiene que realizarse el desarrollo de una capacidad de visión de sus hombres para conocer mejor los entornos, ver en qué entorno la empresa puede generar barreras naturales para diferenciarse de la competencia, elegir la relación

mercados/productos que mejor aflore el potencial de esa empresa para esos entornos. Las ventajas competitivas son peculiares de cada una de las instituciones empresariales, y no son de sectores, ya que están en función de la orientación de esos entornos de mercados y productos y de esas peculiaridades específicas de cada una de las empresas. Hemos señalado varias veces que una de las ventajas competitivas de Europa es la heterogeneidad de productos y mercados. Precisamente aquí es donde el aprendizaje español ha sido muy amplio y si se pudiese proyectar esa experiencia acumulada de heterogeneidad, junto con unas mayores dimensiones de economías de escala para reducir costes unitarios, se habría logrado una fuerte ventaja competitiva, se habría creado una barrera natural que permitiese a la empresa española competir en los mercados internacionales.

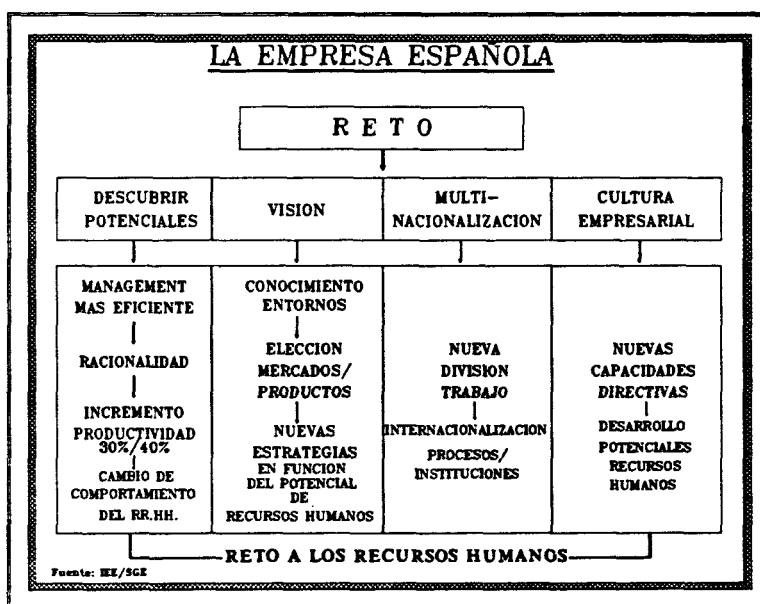


Figura 16

- . La multinacionalización, esto es, la participación en la nueva división de trabajo vía instituciones, procesos y funciones constituye la clave del desarrollo de la empresa española. La empresa española si no se multinacionaliza seriamente en las tres dimensiones mencionadas, difícilmente va a poder involucrar, junto a su heterogeneidad de productos, su capacidad de

economías de escala, de nuevas dimensiones. La empresa española tiene que **multiplicar por seis la rotación de sus inmovilizados**. Si no lo hace va a estar permanentemente en una posición de la curva de costes unitarios muy alta para poder competir. La rotación supone hoy para la empresa española la condición básica de la multinacionalización. Y éste es quizás el mayor reto, y en el que menos experiencias tiene acumuladas el directivo español.

- Y, por último, lo que ello significa a medio y largo plazo, **modificar las culturas empresariales** desarrollando nuevas capacidades directivas para un Management en cambio. Aquí no se trata del mero aprendizaje de destrezas y conocimientos funcionales, sino que se trata de otra forma diferente para dirigir las instituciones y, consiguientemente, para poder establecer esas barreras naturales.

Ello implica la construcción de un sistema de dirección que denominamos **estratégico**, en el que cada una de las unidades singulares de una empresa, **unidades estratégicas de negocio** o cualquiera de las unidades que organizativamente que se establezcan destaquen por aflorar su diferenciación entre sí. Tal como puede verse en la figura 17 se trata de que lo mismo en estructuras que en actividades cada una de las unidades organizativas son diferentes y, consiguientemente, es diferente aquel componente homogéneo del conjunto, un **Management global** de una corporación, de los otros aspectos singulares y diferenciados que debe ser un management individual de procesos o funciones de cada una de las instituciones. Una **posición estratégica de resultados** supone la definición exacta de cuál es esa barrera natural, que es la que le permite diferenciarse del entorno y, consiguientemente, de ahí tienen que deducirse los criterios de decisión económica y social, así como los comportamientos de cada uno de los individuos. Es una forma de dirección en la que, por un lado, se combina el **Management global**, corporativo, con el **Management singular** de cada una de ellas logrando la coordinación de la manera más eficiente al definir y traducir en el lenguaje operativo qué es esa barrera natural, que no es otra cosa que la definición de una posición estratégica de resultados.

Lo que se busca no es una **organización excelente** porque ésta no existe. Si las empresas son distintas y diferenciadas, lo mismo que los individuos, es difícil buscar un **esquema universal**. Lo que existen son organizaciones más eficientes que otras, teniendo en cuenta las capacidades empresariales, las situaciones de los

entornos y, sobre todo, la elección, como consecuencia de qué estrategia de adaptación ha sido considerada como la más adecuada para aflorar lo que hay en los entornos, lo que constituye los potenciales diferenciadores de una institución empresarial: sus **barreras naturales**.

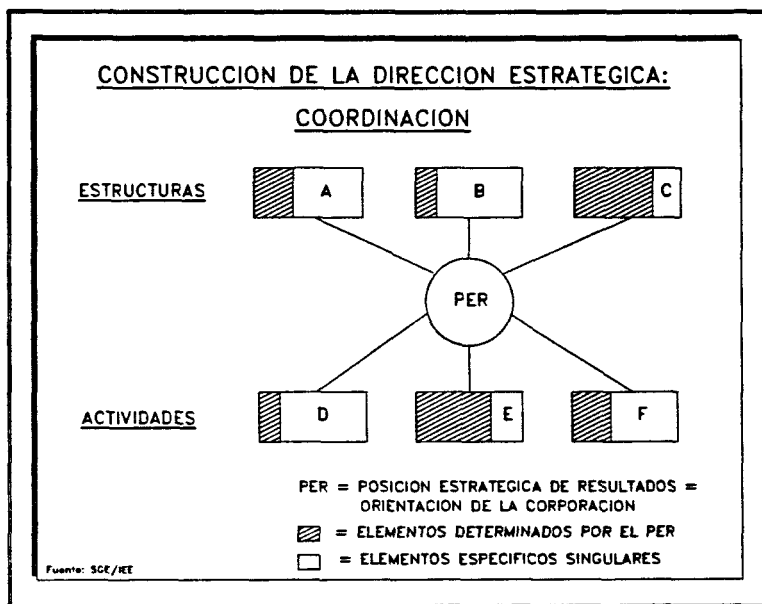


Figura 17

Un Management en cambio exige una dinámica humana, en primer lugar, una capacidad de futuro y de cálculo económico que no tiene nada que ver en la trayectoria que se ha seguido en las economías cerradas y reguladas hasta nuestros días. Es donde, sin caer en el stress, por primera vez se van a diferenciar hombres e instituciones de forma que se genere otra capacidad directiva que la que ha sido tradicional.

V. CONCLUSIONES

1. El paso de un ordenamiento económico y social regulado, tanto a nivel corporativo como a nivel de los distintos aspectos funcionales, a un

ordenamiento económico abierto y competitivo, implica necesariamente una ruptura en las formas de dirigir las instituciones y los hombres. El peso de muchas décadas, en las que se han dirigido instituciones y hombres en contextos regulados y cerrados, constituye toda una forma de entender la dimensión cósmica de la vida, el comportamiento humano y de las organizaciones que, necesariamente, tiene que romperse. No sirve una mera extrapolación de las experiencias acumuladas para diseñar el futuro.

2. La característica fundamental de todo el proceso de cambio directivo afecta básicamente a los puntos de referencia. En el sistema tradicional se han analizado las consecuencias de los procesos de dirección de instituciones y hombres contemplando una referencia del pasado, de donde se evalúa la bondad o lo inadecuado del proceso. En una economía abierta y competitiva la orientación es al futuro. Tiene que tomarse el punto de referencia del futuro, pero en relación también con la situación de las posibles posiciones de la competencia. Una economía competitiva implica siempre integrar al otro en el cálculo económico de una institución. Solamente si tengo otro que es más eficiente que yo tengo capacidad para diferenciar y conocer estas diferencias. Tradicionalmente se han configurado los procesos de dirección de las empresas dentro de barreras artificiales que, a niveles nacionales, sectoriales o de acuerdos entre empresas, han servido para diferenciarse unas empresas de otras y conseguir una posición en los mercados. En un sistema abierto y competitivo, como el que genera el Acta Unica Europea, lo que se trata es de establecer barreras pero naturales, esto es, barreras que correspondan a potenciales reales de una empresa con respecto a las otras, la competencia, en los nuevos entornos.
3. La característica fundamental de los nuevos entornos europeos es que no se trata de una mera abolición de las barreras artificiales, predominantemente aduaneras o regulaciones semejantes, sino que supone una demolición de regulaciones de la más diversa naturaleza, tratándose de fomentar una libre circulación en las dimensiones no solo económicas sino en los otros aspectos que configuran la realidad de una economía y una sociedad. Pero es que coincide esta abolición de regulaciones con unos potenciales de crecimiento a nivel europeo como mundial desconocidas en la historia moderna de Europa. Ello implica necesariamente una ruptura institucional y de las formas de dirigir las instituciones en Europa. Europa ha acumulado en el transcurso de

su historia una gran heterogeneidad de pueblos, regiones, productos, mercados, esto es, Europa es la heterogeneidad. Si a esta heterogeneidad, ordenada dentro de una nueva división de trabajo, con esos potenciales de crecimiento que ofrece el contexto europeo, se logran integrar las economías de escala o las nuevas dimensiones de un Management global mundial, Europa tiene unas amplias ventajas competitivas. El pasado ha enseñado a Europa a manejarse en la heterogeneidad de productos y mercados, de países y regiones; esta acumulación de potenciales es la que hay que saber integrar en el diseño de futuro, es decir, que solamente a través del mantenimiento de una diferenciación heterogénea, con costes unitarios más favorables, va a poder darse respuesta al reto competitivo en los mercados mundiales.

4. Un Management implica estar siempre involucrado en procesos de adaptación. Según los momentos históricos, pero también según la evolución tecnológica y la apertura de las economías, e incluso de la propia evolución histórica de cada una de las instituciones, estos procesos de adaptación pueden tener distinta naturaleza. Van desde una adaptación de tipo administrativo/gestor a una adaptación de tipo técnico o a una adaptación de tipo mutativo o de ruptura. Un proceso de Management en cambio se da siempre en una situación de ruptura. Lo cual no quiere decir que cuando se está dirigiendo una institución en un proceso de cambio en ruptura no tengan que producirse adaptaciones administrativas y técnicas. Lo que queremos insistir es que un Management en cambio, prioritariamente, significa otra forma de entender a la institución y a las distintas referencias, procesos y funciones.
5. Una de las características fundamentales de un Management en cambio supone básicamente otro tipo de perfil directivo, ya que implica que la referencia no son normas establecidas por la vía de manuales de organización, en los que se anulan las diferencias y se tratan de establecer diferencias artificiales en mayor o menor medida, barreras artificiales (organigramas), con lo que se destruyen internamente en una corporación potenciales humanos e incluso financieros y materiales. La idea trastocada de la optimización funcional ha llevado a grandes despilfarros de recursos y de hombres.
6. En un Management en cambio lo que se plantea fundamentalmente es, en primer lugar, la recuperación de la institución, esto es, la legitimación de una institución que, con sus valores y normas de comportamiento, genere las

bases de confianza entre los hombres de dentro de la organización y de estos hombres con respecto a esa institución. Por eso, no tiene mucho sentido dimensiones de reestructuración tipo OPAS, en las que prácticamente el hombre pasa a segundo lugar. **O se recupera al hombre en su referencia a la institución y, consiguientemente, hay que definir previamente la institución, o no será posible lograr organizaciones eficientes.**

7. Uno de los aspectos fundamentales dentro del contexto de un Management en cambio se refiere básicamente a la capacidad de esa empresa para orientar a través de su **filosofía corporativa una cultura empresarial que constituya una barrera natural de diferencia competitiva con el resto.** Todas las barreras naturales, las ventajas competitivas basadas en el hard, son diferencias a corto plazo y relativamente fáciles de superar por la competencia. Todas aquellas otras barreras que descansen en la corporación y en la cultura de esa corporación son barreras de lenta adaptación, y son barreras naturales difíciles de superar por la competencia.
8. Y ello exige una **gran rapidez de permanente cambio en el sentido de una evolución sin detenimiento hacia nuevas formas de aflorar los potenciales de los entornos a través del propio potencial de la corporación.**
9. En situaciones de futuro abiertas y competitivas es cuando más se necesita el largo plazo. Hay que **sustituir, en gran medida, la mentalidad de corto plazo por el largo plazo.** Ciertamente, el cálculo tradicional es imposible en una situación de entornos inciertos y, por lo tanto, cambiables permanentemente. Por ello la única forma de diseñar el largo plazo no está en hacer bola de cristal para suponer qué es lo que va a formularse como escenario en los próximos años, sino que el problema se centra en la capacidad de cada una de las instituciones para disponer de una identificación corporativa que pueda adaptarse con rapidez y flexibilidad, con los menores costes posibles, a las situaciones cambiantes del entorno. El largo plazo está en la propia corporación y no está, como ha sido durante muchas décadas, en la suposición de que puedo planificar el entorno para que las instituciones empresariales puedan hacer cálculo económico. **Cálculo económico parte de la orientación de futuro y de los propios potenciales de la corporación.** El éxito o fracaso está en manos del mundo empresarial como nunca lo ha estado, y ello impone exigencias al entorno, al Estado, de que delegue, de que desregule, como

condición sine qua non para que pueda funcionar un ordenamiento económico y social abierto y competitivo : **descentralizar competencias de manera que el cálculo económico de los distintos elementos se incorporen al cálculo empresarial, y que no sea un cálculo del entorno que luego se reparta entre las empresas por cuotas fiscales o de Seguridad Social, o de naturaleza semejante. La experiencia es amarga, porque ni se han creado instituciones eficientes en el entorno, ni las empresas han aprendido a calcular los costes eficientemente. No se han integrado correctamente todos los elementos que en realidad configuran el coste.**

10. Por último, debiéramos señalar que un diseño de Management en cambio puede hoy perfectamente realizarse con la tecnología desarrollada en dirección y los nuevos conceptos. Una dirección estratégica supone fundamentalmente la articulación y el paso de la concepción de la empresa como sistema de valores al diseño de las políticas empresariales y de los propios sistemas de gestión. Nunca ha tenido como hoy la empresa y el directivo la capacidad de poder demostrar la eficiencia humana en unidades descentralizadas, gracias a la capacidad de creatividad y de innovación como respuesta al reto cambiante de los entornos. Hoy actuar en una empresa como manager en cambio significa uno de los mayores atractivos y retos humanos.

